

Arengusuunad Tartu Ülikooli juhtimises 2023–2028

Ülikooli roll ja **strateegilised eesmärgid** on kokku lepitud Tartu Ülikooli seaduses, põhikirjas, arengukavas A2025 ning sellega seotud teema- ja valdkondlikes strateegiates. Ülikooli juhtimisel juhitud nendes dokumentides kokku lepitud eesmärkidest ja põhimõtetest ning ülikooli headest tavadest, võttes samal ajal arvesse muutusi ülikooli tegevuskeskkonnas ning analüüsid ettevaatavalt pikema perioodi arengustsenaariumeid. Arengukavas on ülikooli järgmise 15–20 aasta ambitsioonina sõnastatud jõudmine samale tasemele tugevate Põhjamaade ülikoolidega, mis kuuluvad rahvusvaheliste edetabelite järgi maailma saja parima hulka. Ülikooli viimaste aastate areng lubab arvata, et see eesmärk on saavutatav.

Rektorina olen ülikooli juhtimisel lähtunud meie ühistest **põhiväärtustest**: akadeemiline vabadus ja autonoomia, teaduspõhisus, avatus, koostöö, inimkesksus, individuaalne areng ja vastutus. Rektoraat on töötanud ühtse ja pädeva meeskonnana ning kaalukas osa 2018. aasta rektorivalimistel sõnastatud eesmärkidest on praeguseks ellu viidud. Olen valmis ülikooli juhtimise vastutust kandma ka järgmisel ametiajal.

Ülikooli 2016. aastal uuendatud **juhtimismudel** on end tõestanud. Saame jätkata tööd stabiilse ja tasakaalustatud arengu nimel, tehes seda usalduspõhiselt, eri tasandi juhte võimestavalt ning töötajatele ja üliõpilastele kaasaráakimise võimalusi pakkudes. Stabiilsus juhtimises ei tähenda passiivsust ega kasvu pidurdamist: ühiskond ja teadusmaailm on pidevas muutumises ning ülikool peab kasutama oma intellektuaalset võimekust nende muutuste aktiivsel mõtestamisel, toetamisel, suunamisel ja eestvedamisel.

Ülikool, Eesti, maailm muutuvad: mitu veel hiljuti tulevikuteemaks peetud muutust on juba toimunud, mõnda oskame ennustada, paljusid ei oska veel aimatagi. **Ukraina sõda** mõjutab veel aastaid meie elu, muu hulgas maksame ebakindla poliitilise olukorra tõttu lõivu ülikooli rahvusvahelistumisele. Viimastel kuudel oleme näinud uute **tehisaru** lahenduste jõulist uuenemist. See, kuidas need arenevad ja muudavad nii teaduse kui ka kõrghariduse olemust, selgub alles samm-sammult.

Paari viimase aasta ettevõtmised on **kestliku arengu keskuse** loomine, võrdse kohtlemise edendamise ja **vaimse tervise** tegevuskava väljatöötamine nii üliõpilaste kui ka töötajate toetuseks ning nendega on vaja jätkata. Astume jõulisi samme, et hoida aina rahvusvahelisemaks muutuvat ülikooli **eestikeelsena** ja soodustada välisüliõpilaste jäämist Eestisse tööle. Rahvastiku vananemine ja ränne, uued põlvkonnad, majanduse ja tööturu muutused jm nõuavad õppe sisu pidevat kaasajastamist.

Rektorina on järgmistel aastatel **minu tähelepanu keskmes**

- 1) tegutsemine selle nimel, et saavutataks parem tasakaal teadus- ja arendustegevuse ning innovatsiooni riigieelarvelise baasrahastuse ja konkurentsipõhiste rahastamisvahendite vahel; et kõrghariduse riigieelarvelise rahastamise kasv jätkuks ja jõuaks lähiaastatel vähemalt 1,5%-ni SKP-st; et kõrghariduse rahastamise olulise osana jõutaks üliõpilaste stipendiumite, õppetoetuste ja laenude süsteemi ajakohastamiseni;
- 2) ülikooli töötajate palkade tõstmine ja akadeemilistele töötajatele karjääriskindluse tagamine;

- 3) eestikeelse järelkasvu tagamine kõikidel erialadel nii ülikoolis kui ka Eesti ühiskonna jaoks laiemalt;
- 4) läbimurde saavutamine ülikooli ettevõtluskoostöös ja ülikooli osalusega uusettevõtluses.

Käsitlen allpool mõnda lähiaastate olulisemat arengusuunda lähemalt. Need ei ole tähtsuse järjekorras ega ole see nimekiri ammugi ka ammendav. Lähtun ülikooli kui *universitas'*e tasakaalustatud arengu eesmärkidest, võttes arvesse nii Eesti kui ka ülikooli, selle valdkondade ja üksuste huve.

ÕPPIMINE JA ÕPETAMINE

Pakume kvaliteetset teaduspõhist kõrgharidust, mis vastab ühiskonna muutuvatele vajadustele nii sisu ja omandatava pädevuse kui ka õppimise aja, koha, vormi, kestuse ja kombineerimisvõimaluste mõttes.

- Pakume eri õppevorme ja võimaldame individuaalse õpitee kavandamist. Selleks arendame e-õpet ja digitaalseid süsteeme, sh ÕIS2 ja selle andmete tuginevat õpianalüütikat. Pöörame tähelepanu areneva tehisintellekti mõjule.
- Paneme õppekavade sisu uuendamisel rõhku kestlikule arengule, tulevikuoskustele ning praktiliste projektide elluviimise võimekusele. Teeme koostööd välisülikoolide ja veebiõppeplatvormidega, et meie üliõpilased saaksid kasutada ka mujal maailmas loodud kõrgetasemelist õppesisu.
- Kasutame Enlighti ja teiste rahvusvaheliste võrgustike võimalusi õpirände hoogustamiseks ja ajakohastame välisüliõpilaste strateegia, et olla atraktiivne parimatele ja valmistada välisüliõpilasi ette Eesti tööturule jäämiseks.
- Arendame nõustamisteenuseid, et toetada üliõpilaste vaimset heaolu ning aidata neid isiklike eripärade ja ajutiste raskustega hakkamasaamisel. Jätkame üliõpilaste koosõppimist ja õppejõududega vahetuid kontakte soosivate õpikeskkondade rajamist ning praktilist õpet edendavate simulatsioonikeskkondade arendamist.
- Avame koos teiste Eesti ülikoolidega Eesti e-ülikooli. Valime teemad, kus oleme tugevad või unikaalsed, ning pakume eri vormides (kursused, mikrokraadiprogrammid, täismahus õppekavad) ja professionaalse toega kas täielikult või suuresti veebipõhiseid õpivõimalusi nii Eestis kui üle maailma.

TEADUS- JA ARENDUSTEGEVUS

Hoiame tunnustatud rahvusvahelise teaduskeskuse haaret ja kõrget taset, toetame rahaliselt rahvusvaheliselt konkurentsivõimeliste ning uuenduslike teadusrühmade tegevust ja tippteadlaste kaasamist.

- Alusteaduse ja elujõuliste teadusrühmade arengu eelduseks on baasrahastuse suurenemine. Uue valitsusperioodi poliitiline kokkulepe peab tagama riigieelarvelise teadusrahastuse baasvahendite tasakaalu: eesmärk on suurendada riigieelarvelise baasrahastuse mahtu kolmandikuni teaduse rahastamise 1% SKP-st kokkuleppest.
- Samal ajal julgustame taotlema ka konkurentsipõhiseid vahendeid. Rahastamise kasv ei sünni iseenesest, teadlaste pingutus vajab tunnustust ja toimivaid tugisüsteeme.
- Võtame vastutuse kestlikku arengut puudutava uurimistöö tegemise ja lahenduste pakkumise eest. *Universitas'*ena on meil eelis teha keerukate ülesannete lahendamisel erialadevahelist koostööd. Erialade mitmekesisus on ülikooli tugev külg olukorras, kus valitsevad eri huvid ja vajadused – olgu siis looduse ja majanduse, kultuuri elujõu ja inimese heaolu ning looduse säästmise vahel.

- Kasutame erialade kokkutoomise võimalused ära ka innovatsiooni ja ühiskondliku kasu suurendamisel, pöörates tähelepanu muu hulgas sotsiaal- ja humanitaarteadlaste kaasamisele teadusuuringutesse.
- Kavandame strateegilise värbamise programmi nii välispäritolu kui ka Eestisse tagasi pöörduvate andekate kolleegide kaasamiseks. Kaasaegne akadeemiline maailm on järjest liikuvam ja maailma andekaimad teadlased roteeruvad parimate teaduskeskuste vahel.
- Täidame rahvusülikooli missiooni rahvusteaduste arendamisel, väärtustades nii alusuuringuid kui ka nende rakenduslikku väljundit.
- Jätkame doktoriõppe ja doktoriõppe keskuste arendamist. Võtame meetmeid, mis väärtustavad doktorikraadi ühiskonnas ja suurendavad eestlaste motivatsiooni tulla doktoriõppesse.
- Loomme teadlaskarjääri toetamiseks ja teadlasrände edendamiseks doktoriõppe keskuste juurde järeldoktoriprogrammi.

ÜHISKOND JA INNOVATSIOON

Tugevdame ülikooli rolli ühiskonna arengu suunamisel. Aitame suurendada ühiskonna teaduslikku kirjaoskust ja riigivalitsejate valmisolekut kasutada oma otsuste vastuvõtmisel ülikooli kõikide valdkondade eksperditeadmisi. Aitame kaasa tervishoiu ja majanduse arengule, kestliku mõtteviisi levitamisele, tehnoloogilisele innovatsioonile, ökoloogilisele tasakaalu saavutamisele, Eesti rahvuskultuuri säilimisele ja arendamisele ning teiste valdkondade edendamisele.

- Rahvusülikoolina oleme Eesti ühiskonna püsimise kindlustaja. Mõistame, et vastutame õpetamise ja teadustegevuse kõrval ka eesti keele, kultuuri ja nüüdisaegse eestikeelse haridussüsteemi arengu eest.
- Tartu Ülikool on kogu Eesti ülikool ja me jätkame tegevust kõikides kolledžites. Tugevdame ülikooli kohalolekut Tallinnas, mitmekesistades muu hulgas seal pakutavaid erialasid. Osaleme Ida-Virumaa õiglase ülemineku protsessis.
- Toetame ja väärtustame sisulist ja professionaalset teaduskommunikatsiooni, et suurendada ülikooli ja akadeemilise kogukonna mõju ühiskonnas.
- Kasutame innovatsiooni hoogustamiseks ning ülikooli teadus- ja arendustegevuse ning ettevõtluse ühendamiseks senisest paremini ära Euroopa Komisjoni ettevõtlusgrantide võimalused: kuna programmi „Euroopa Horisont“ rahastusest on suur osa eraldatud just ettevõtluskoostööle, kohandame selle järgi ka oma tugistruktuuri.
- Uusettevõtluse keskmes on meie oma teadlaste asutatud kõrge kasvootusega teadusmahukad ettevõtted. Koostöös riigiasutustega kujundame õiguskeskkonna, mis annab teadlastele võimaluse asuda ettevõtja rolli, jätkates sama ajal osakoormusega tööd ka ülikoolis.
- Seame strateegilise fookuse biotehnoloogia sektori väljaarendamisele. Eesmärk on muu hulgas ülikooli osalusega ettevõtete jõudmine üksik- või väikesetööstuse staatusesse.
- Koostame Eesti geenivaramule jätkusuutliku toimimismudeli, mis kindlustaks talle väljapaistva positsiooni maailma suurimate biopankade hulgas.

INIMESED JA ORGANISATSIOON

Meie töö keskmes on ülikooli inimesed. Tagame kõigile toetava töö- ja õpikeskkonna, rakendame motiveerivat karjäärisüsteemi ning maksame väärikat palka. Kindlustame eestikeelse akadeemilise järelkasvu kõikidel erialadel.

- Doktoriõppe reformiga ja ülikooli karjäärimudeli uuendamisega on eeltingimused akadeemilise järelkasvu kindlustamiseks loodud, edasi töötame väärika palgataseme saavutamise ja tervikliku akadeemilise karjäärimudeli elluviimise nimel, et tagada ametikohakindlus, pühendumine akadeemilisele tööle, edutamiseväljavaated, õpetamise ja

teadustöö paindliku kombineerimise võimalused ning (eesti keeles) õpetamise väärtustamine. Taastame keskse programmi õiglaste ja väärivate emeriteerumistingimuste kindlustamiseks.

- Hoiame ülikooli kestlikkuse keskmises inimeste füüsilise ja vaimse tervise ning läbipõlemise ennetamise, kindlustades selleks head töö- ja õpikeskkonda, võrdset kohtlemist ja võrdseid võimalusi, piisavat tunnustust, enesearengut ja karjäärivalikut.
- Mitmekeelsus on küll tippülikoolide lahutamatu osa, aga Eesti rahvusülikooli jaoks on eesti keele hoidmine ja arendamine ning eestikeelse järelkasvu tagamine nii akadeemilises maailmas kui ka kogu ühiskonnas kriitilise tähtsusega. Selle saavutamiseks pöörame senisest veel rohkem tähelepanu välispäritolu töötajate ja üliõpilaste eesti keele oskuse omandamisele. Kindlustame eesti keele staatuse peamise töökeelena, suurendame motivatsiooni ja võimalusi eesti keelt õppida. Loomes kultuuri, kus rööpkeelsus ja tõlketehnoloogia toetavad nende välistöötajate ja -üliõpilaste kaasatust, kes ei oska eesti keelt veel piisavalt.
- Asetame rõhu lihtsate ja mõtestatud töö- ja juhtimisprotsesside kujundamisele. Tugiteenuste keskmises on digitaalne ülikool. Ülikool on tugev ainult akadeemiliste ja tugiüksuste koostöös: väärtustame ja võimeistame tugitöötajate ja -osakondade tööd. Arendame juhtimiskvaliteedi nimel kommunikatsiooni ja osalemiskultuuri ning arvestame üksuste erisusi. Juhtimise kestlikkuse mõõt on noorte juhtide ettevalmistamine ja üliõpilaste kaasamine neid puudutavate juhtimisotsuste tegemisse.
- Arvestame kestliku arengu eesmärkidega kõikides ülikooli otsustes, tegevustes ja investeeringutes. Teeme investeeringuid töökeskkonna ja keskkonnahoidliku ülikooli arendamisse, koostame turvalisust pakkuva kriisijuhtimise plaani. Laiendame Maarjaväljal 21. sajandi tehnoloogialinnakut, kus on sujuvalt ühendatud teadustöö, õppimine ja rohepöörde katseala.
- Koostöös regionaalsete partneritega aitame kaasa rahvusvahelise transpordiühenduse toimimisele ning arendame avatud, motiveerivat, turvalist ja rahvusvahelist elukeskkonda, et muuta Tartu tõmbekeskuseks andekatele inimestele nii Eestist kui mujalt maailmast.

Toomas Asser

rektor

24. märtsil 2023 Tartus